

多国籍企業の進化とその理論的変遷
—新産業における技術革新による企業のグローバル化展開—
The Evolution of Multinational Enterprises and the Theories

笠 原 伸一郎

目 次

問題の所在	1
1 多国籍企業とその研究諸理論	1
1-1 多国籍企業の定義	1
1-2 多国籍企業研究の諸理論	2
2 国際ビジネスの基盤形成	4
2-1 国際ビジネスの萌芽	5
2-2 マーチャント・バンクの台頭	5
2-3 投資銀行の発展と国際ビジネス活動の推進	6
3 欧州系複合国籍型企業の出現	6
3-1 欧州系複合国籍型企業	7
3-2 ロイヤル・ダッチ＝シェル	8
3-3 ユニリバー	8
4 新技術産業の勃興と多国籍企業の成立	9
4-1 米国系多国籍企業の基盤形成	9
4-2 新技術開発と米国系多国籍企業の発展	11
(1) 新技術開発（化学）による新産業の誕生	11
(2) 新技術開発（電気）による新産業の誕生	12
5 米国系自動車産業の成立とその海外展開	14
5-1 米国自動車産業の生成とその海外展開の必然性	14
5-2 米国系自動車産業の海外展開	15
5-3 米国系多国籍企業の成立とその海外展開	16
6 グローバル展開と高度情報技術産業による世界支配	17
6-1 多国籍企業のグローバル展開と日系多国籍企業の台頭	17
6-2 規制緩和によるグローバル企業の世界的再編	18
6-3 高度情報技術産業による世界支配とグローバル・スタンダード	19
結語 BRICsの台頭による多元的グローバリゼーションの進展	20

問題の所在

今日の世界経済は国際的な相互依存関係の高まりを背景に、いわゆる「経済のグローバル化」を体現しつつある。あらゆる企業が何らかの形で海外とかかわりを持ち、なかでも多国籍企業は世界経済に影響をもたらすその規模およびビジネス範囲の大きさゆえに重要な役割を演じる存在となっている。それゆえ多国籍企業に関する研究は国境を越えた経営資源の移動、とくに金融的側面が強調されてきた。さらに今日の経済のグローバル化の進展を索引する多国籍企業がどのように誕生し、さらにどのように発展したのか、またその影響力は何かといった疑問に関しても、これまで多くの研究が資本移動に沿って語られる傾向があった。しかしながら、なぜ多国籍企業が存在するのかという問いに対して、多国籍企業の巨大規模形態および広範囲なビジネス活動に目が奪われ、その機能の重要性にあることを見逃してきたと言える。すなわち多国籍企業の役割は、国家間での資本移動の実態よりも、国境を越えて移転される技術、組織、企業家精神、文化といった領域に重要性が見出される。多国籍企業は、世界中に技術や思想を移転するがゆえに重要なのである。

多国籍企業とは、「2ヶ国以上において事業ないし所得を生み出す資産を支配している企業」と定義（Geoffrey Jones, 1995）すれば、必ずしも大規模企業である必然性はなく、企業規模および組織構造も極めて多様な側面を擁している。それよりも多国籍企業の最大の課題は複雑性にあり、既存の組織のなかで最も複雑な環境に身を置く存在であることから、それにどう対処するか、その機能こそ重要となる。多国籍企業は、異質な文化・慣習・制度等にさらされ、文字どおり多様な環境に直面した企業体なのである。

以上の観点から、本稿では、まず、多国籍企業の諸理論を整理してその展開の論理を検証する。さらに多国籍企業の機能面に焦点を絞り、資本移動よりも技術革新に重点を置いて、世界規模で付加価値活動を展開して競争優位を築いていく多国籍企業の進化の過程を考察する。そして最後にグローバル市場に対応した多国籍企業の進化の方向性を論及する。つまり、技術革新の歴史の流れを基軸に、今日の高度情報技術によるグローバル展開に至るまでの多国籍企業の変容する姿を、新産業を事例にして検証し、企業はなぜ、そしていかに国際化をはかるのか、またどのような環境のもとにそれが可能であるのか、さらにライバルにどう対処し、またいかに共存するか、という基本的な問いを機能面から答えるのが本稿の目的である^{注1}。

1 多国籍企業とその研究諸理論

1-1 多国籍企業の定義

多国籍企業の定義をめぐる、今日まで様々な条件に基づいて多国籍企業を定義しようと試みられ

てきた。たとえば多国籍性を有する条件として、最低限の海外事業の所有数を提示したものもあれば、多国籍企業と呼称する前提条件として一定以上の事業規模を課する提案もあった。つまり多くの論者が企業構造、経営者行動、企業活動の量的および質的变化などの個々の側面から従来の企業と区別して定義してきた。しかも多国籍企業という名称も、1960年にリリエントール（D. E. Lilienthal）によって初めて使われて以来、海外生産拠点を設営した企業形態として、国際企業、世界企業からコスモコープに至るまでさまざまな呼び名が生じ、国連ではトランスナショナル企業（Transnational Corporation）が採用されている。これらの名称は、企業の海外進出の段階的变化に即応して名づけられたものであるが、多国籍企業の定義上の混乱を増大させる結果となってきた。

本稿では、「多国籍企業とは、通常2ヶ国以上において事業ないし所得を生み出す資産を支配している企業」と定義するが、しかしながら、今日、多国籍企業を単に「海外複数国で生産活動を行う」という定義ではもはや不十分となっている。なぜなら、企業の競争優位の源泉が本国に集中し、その国際的に優位性をベースに国際展開を行なうのであれば、そのようなアプローチも問題ではないが、世界規模で経済経営活動の相互依存化が進み、市場のグローバル化に直面している現在、現実には自国の優位性のみをもとにして多国籍企業がグローバル規模のメガ・コンペティションを戦い抜くことは困難になりつつあるからである。

1-2 多国籍企業研究の諸理論

多国籍企業と称される企業形態は、その発展段階に即してさまざまな基本的属性を有しており、その意味で、その研究の系譜に沿って整理する必要がある。

多国籍企業の発展はさまざまな観点から捉えることができるが、企業発展の一過程として、従来の大企業の発展の延長線上にみる企業発展史の立場をとっているのがチャンドラー（A. D. Chandler Jr.）の流れを汲むストップフォード（J. M. Stopford）である。いうまでもなくチャンドラーは、代表作『経営戦略と組織』^{注2}において「組織は戦略に従って作られ、そして最も複雑な組織はいくつかの基本的な戦略の結合から生まれる」という命題に立脚して、企業発展を①単一製品・単一職能、②単一製品・多職能、③多製品・多職能の3段階に分け、戦前から1950年代後半までの米国大企業の管理組織の発展史の研究を試みた。そして彼は、今世紀に入ってから巨大産業の拡張戦略には3つの型があるとし、「第1は従来の顧客層に対する既存製品系列の拡張であり、第2は遠隔地に新市場を開拓するか、供給源を求めることであり、第3は異種の顧客層に対する多様な新製品を開発して、新市場を開くことであった」と述べている。これらはそれぞれ拡大化、海外進出、多角化の各戦略に置き換えられるが、彼の研究は1960年代以降の多国籍化の過程を包摂するものではなく、段階的にみてローカル市場からの全国市場に至るまでの国内企業段階における管理組織研究の範囲にとどまっていた。これに対してストップフォードは、チャンドラーの企業発展段階を受け継いで、これと彼が展開

した①自立的海外子会社、②国際事業部、③グローバル構造の3局面を結びつけ、研究を多国籍段階まで推し進め、分権的事業部制への発展が多国籍企業の組織構造の発展と深く結びついていることを重視し、組織構造の歴史的展開から多国籍企業の発展段階を考察した。そして、多国籍企業の将来の理念型として、製品系列および地域系列の二重構造を持ったグリッド組織を提示している^{注3}。

次に、市場、経営視野といった質的基準を重視して「世界企業」の概念規定を行ったのが、クリー (G. H. Clee) とシビオ (A. di Scipio) である。彼らは、経営者の世界的視野からの意思決定に焦点をあて、国内市場を対象とするか、世界市場を対象として企業経営を行うかどうかによって、世界企業を国内志向企業とに分類し、両者の管理組織の相違を分析した。そして、市場、経営視野を基準にして企業活動が国内市場から世界市場へと発展する段階に従って、①国内市場志向企業、②国内対海外市場志向企業、③世界市場志向企業、とに企業を分類した。ここでいう②の国内対海外市場思考企業とは、海外事業を管理する国際事業部あるいは国際社会などの国内市場と世界市場とを区別する管理組織を持つ企業であり、その意味で世界的視野での意思決定を不可能とし、また③の国内、海外両活動の有機的統合、調整を前提とする世界市場思考企業とは、国内の事業部門をも世界的な組織の下部機構のひとつとして扱う、従来とは異なった新しい経営組織をもつ企業である。

ところで今日の企業は、所有および統制パターンの不安定性を特徴とするが、さらに国内販売に比して海外販売の割合は増大し、市場が国際的になるにつれて、企業内外の圧力が作用して企業は一定の革新的方法で、その構造、意思決定過程および戦略を再編成していくことになる。この内外圧力と企業管理構造の改革との間の動態的相互作用から、国際化企業の形態分類をしたのがロビンソン (R. D. Robinson) である^{注4}。彼は海外活動に関する戦略決定の権限がどこに位置するかという観点から、国際化企業の類型を発展段階的に次の6段階に分けた。それは、①国内的 (Domestic)、②外国志向 (Foreign Oriented)、③国際的 (International)、④多国籍 (Multinational)、⑤超多国籍 (Transnational)、⑥超国家 (Supernational) である。ここで興味をひくのは、今後の発展段階として挙げられた⑤と⑥である。つまり⑤の超多国籍とは、経営の国際化だけでなく、所有の国際化の出現ならびに国籍を異にする多数の重役の経営参加による経営管理の国際化である。さらに⑥の超国家企業とは、企業の所有が特定国の主権のもとにあるのではなく、一定の経済地域の連合機関が設立し、その経済範囲で最適な経営を行う企業実態をさし、今のところ現存しない理想型である。

このように国際化への企業形態の発展過程および多国籍企業概念の提示に対して、今日の企業体が新しく出現しつつある単一世界市場において、どう対処し、いかなる形態に発展していくのが問題となる。これに関して、多国籍企業の未来像を社会学、心理学、システム理論などの学際的分野の成果を採用して、壮大かつきわめてユニークに描いたのがパールミュッター (Howard V. Perlmutter) である^{注5}。

彼は進化論的論理展開の手法を用いて、多国籍企業の発展パターンを、①自民族中心的企業 (Eth-

nocentric firm), ②多中心的企業 (Polycennitric firm), ③地球中心的企業 (Geocentric firm) なる用語によって、いわゆる EPG3 段階論的發展説を提示した。これは経営者の心理状況を出発点におき、多国籍企業という主体側の意識と行動が、客体としての環境に与えるインパクトを力説するものであり、経営者がいかなる意識、態度、心理状況の下に海外事業展開にコミットしているかが問題視されるのである。つまり、企業において製品、機能および地理的要素が形式的にいかに関連性をもつかよりも、企業のトップマネジメントがいかなる姿勢で対処するかを重要視した。すなわち経営者の心理状況の相違に基づいて類型化された3つのパターンのうち、自民族中心企業とは、重要な意思決定のほとんどを国内の企業本部が行い、非常に中央集権的な企業形態である。これに対して多中心的企業は、海外活動が本国の活動からかなり独立し、非常に多様な機構パターンをもつ。つまり、本社と海外子会社とのコミュニケーションは比較的少なく、日常決まりきった活動に関する意思決定は子会社に任せられ、同化政策重視を特徴とする。ただ、これら両形態には、前者が人材面および海外市場の変化に対しての機動性の点に関して、また後者では、世界的市場が出現した際、合理的な世界的対応を考え出す中心的拠点が無い点で重大な欠陥を持つ。それゆえ両者の限界と非合理性を解決すべく形態として提示されたのが地球的中心企業である。それは企業が内的にも経営資源と企業が対応するグローバルな環境要因との両者が最適化する過程を通じて、企業目標を達成しようとする経営者の意識革命が、その中軸をなしている。そして、狭隘なナショナリズムを脱却して、相互に依存関係のある海外子会社群と本国親会社が、国籍という障害を乗り越えて結びつき、グローバル・ベースで事業活動を展開する企業である。

パウル・ミュッターが考える多国籍企業の理想的未来像とは、まさにこの地球中心企業であり、多国籍企業がこの理想型へと進展する努力の必要性を強調している。

2 国際ビジネスの基盤形成

人類は今日まで「豊かな社会」をめざし、またその実現に向け努力を積み重ねてきた。今日まで交通体系の整備、通信技術の発達に力が注がれたのは、より多くの物資・情報の獲得によって、より豊かな生活の機会を増やそうとしたから他ならない。人類は個人の営利追求という目的があったにせよ、豊かさという共通の利益を求めて人間相互の情報交換を重視し、その手段として技術を発達させたのである。

この人類の限りなき豊かさへの追求の過程は技術革新の歴史であり、そこから生まれた新しいビジネスが市場を生み、さらにビジネス活動が活発化するにつれ市場は拡大され、そこにまた新たなビジネスを生むという連鎖が多国籍企業を誕生させたとも考えられる。その典型的な事例は、米国の多国籍企業であり、その成立過程は東部機械工業を基点に鉄道産業を発展させ、また飛躍的な技術革新を

母体にして20世紀初頭の巨大企業を生み、さらにそのなかから頭角を現す、いわゆる新産業といわれる化学、電気、そして自動車産業、さらに航空機産業を発展させ、これらの関連産業から多数の多国籍企業を排出していった。

本章以降、こうした技術革新の歴史の流れを基軸に、今日の高度情報技術によるグローバル展開に至るまでの多国籍企業の変容する姿を、新産業を事例にして検証したい。

2-1 国際ビジネスの萌芽

人類は、文明の発祥とともに民族、国家などの枠組みを超えて商業、交易などの活動を行ってきた。それは遠く古代フェニキア時代、または商人国家ヴェネチア共和国、商人利益共同体としてのハンザ同盟、さらにはメディチ家やフッガー家のようなファミリービジネスといった中世の地中海沿岸や西欧での商人による国民国家形成以前の交易にまでさかのぼることができる。これらのビジネスの手法や仕組みは、近世以降に出現する会社を代表する事業組織の原型を形成するとともに、今日のグローバル企業の源流を築き上げていった。しかし古代、中世の交易と現在の貿易の異なるところは、会社組織、とくに株式会社を媒介としている点が大きな相違点である。たしかに、17世紀から18世紀にかけて、オランダ、英国がそれぞれ東インド会社を設立し、欧州とアジアを結ぶ貿易を展開したが、これらは株式会社の原型ではあるが植民地経営および統治が主たる目的の国策会社であり、民間主導の近代株式会社組織ではない。

2-2 マーチャント・バンクの台頭

国際ビジネスは、貿易のみを通じて行われるのではなく、それと並行して国境を越えた証券投資（間接投資）が存在することで、より一層の国際的相互依存関係が強められる。こうした本格的な近代貿易活動は、19世紀以降から頭角を現すマーチャント・バンク（merchant bank）または投資銀行の母胎となった大商人、なかでも18世紀後半から欧州を舞台に貿易および仲介金融を展開したドイツのユダヤ商人ロスチャイルド家の活躍からであり、国際ビジネスを大規模に展開し、その基盤を形成した。そして19世紀後半、産業革命が欧州大陸および米国に波及して英国が資本輸出国に変貌していく過程で、英国から諸外国への資本の供給、とくに鉄道、鉱山、製造業などへの投資に大きな役割を果たすロンドンのベアリング商会（Baring Brothers）のようなマーチャントバンクが新たな勢力として台頭した。またサミュエル社（Samuel & Co.）のように、金融以外に貿易にも進出し、その多角的な貿易活動にかかわる物資輸送の円滑化から海運シンジケートを組織し、1897年にはシェル・トランスポート社（Shell Transport）に改組してロシアのバクー油田の石油をアジア市場に送り込むために世界初の5000トン級石油タンカーの建造に着手し、1907年にオランダのロイヤル・ダッチ社と合併して、後に述べるロイヤル・ダッチ・シェル（Royal Dutch-Shell）を形成した。

2-3 投資銀行の発展と国際ビジネス活動の推進

米国の鉄道業は当初から民営産業であったため、鉄道建設資金は主として地元商人たちの民間資本によって賄われていた。しかし、1869年に完成する大陸横断鉄道の例を見るまでもなく、南北戦争後の路線延長にともなう鉄道建設の巨大化は巨額の資本調達を必要とし、新たな資本調達先を投資銀行の前身である個人銀行に求め、個人銀行はこれらの需要を満たすと同時に、欧州のマーチャント・バンカーと連携し、証券販売を通じて外国資本、とりわけ英国資本の導入の仲介役を果たし、国際金融業として19世紀後半から急激に頭角を現すJ・P・モルガン商会（J. P. Morgan & Co.）などに代表される投資銀行へと成長した。

このように投資銀行（investment bank）は、南北戦争での公債引き受けを契機に本格的に登場し、さらに戦後の鉄道証券の発行引き受けに参入したことで、よりいっそうの発展をみるようになったが、そのなかでJ・P・モルガン商会は公債金融に重点を移し、次第に鉄道企業に対し特殊な金融関係をもつとともに鉄道路線網の伸展による鉄道業界の競争激化を受けてその調停役を演じることで次第に鉄道金融王としての地位を確立していった。そして同商会は19世紀末のトラスト運動の頂点に立つ第一次企業合同に際しても金融支配力を強め、1893年のトムソン・ヒューストン社（Tomson-Houston Electric Co.）とエジソン社（Edison General Electric Co.）の合併によるジェネラル・エレクトリック社（General Electric Co.=GE）の成立、続いて1898年のフェデラル・スチール社（Federal Steel Co.）の結成などの製造企業の証券金融にも関係を強めていった。1901年には米国最大規模のカーネギ製鋼会社（Carnegie Steel Co.）を買収し、9種の大製鋼企業ならびに加工企業の大合同によるUSスチール（U. S. Steel Co.）を成立させ、他方で信託、保険などの間接投資機関や商業銀行をも支配下におき、子会社として証券会社を設立するなど各種金融機関を統括して巨大金融グループを形成し、鉄道・鉄鋼・金融をひとつに結ぶモルガン金融グループを誕生させた。

このように、米国での近代産業の発展には、投資銀行が国際的資金調達面で大きな役割を演じたが、そのなかで19世紀後半から1930年代にかけてJ・P・モルガン商会は、金融業にとどまらず多数の鉄道業、製造業に投資し、またそれらを金融的側面から育成して、後の米国系多国籍企業を誕生させる基盤を作るとともに国際ビジネスの推進役を果たすことになった。たとえば、AT&Tの形成以外に、1920年にはGM社の経営危機に介入し、デュボン社による再建工作を支援するなど大企業に対する影響力を保持した。

3 欧州系複合国籍型企業の出現

国籍の観点から企業を分類すれば、多国籍企業は国内企業の延長線上に位置し、企業は、企業発展段階的に、単一国籍型→複合国籍型→多国籍型の流れで国際化していく。単一国籍型企业とは、企業

が個人によって創設され、同族的経営の段階にあるとき、その活動範囲は地域的にも自ら限定されたものとなることが多い。地場産業と呼ばれる各地域独自の経済地理を反映した中堅企業は例外なく単一国籍である。あえて単一国籍型企業を定義すれば、資本は原則として同一民族資本、投資者に外国人をもっても差し支えないが、資本のマジョリティは同一民族資本と、それを背景とする同一民族のオーナー企業かまたはそれに準ずるものであり、資本家および経営担当者が同一民族で大半が占められ、管理・運営されているものと言えよう。しかし企業が成長し、その企業の商品の流通範囲が拡大されてゆくにつれて、次第に単一の国籍の枠を越えた企業が現れる。

3-1 欧州系複合国籍型企業

19世紀後半、米国での産業革命の進展を基盤に1890年代からビッグ・ビジネス形成が顕著に現れ、世紀境目には巨大企業の出現したことが影響して、欧州に誕生したのが複合国籍型企業であり、ロイヤル・ダッチ=シェル、ユニリバー社がその代表例である。まさに、複合国籍型企業を成立させることによって米国の巨大企業に対抗しうる大規模企業を欧州に出現させることに成功した。

こうした複合国籍型企業が生まれる背景には、米国と同様、欧州でも19世紀末から始まった企業合同の動きがある。激しい市場競争に耐えて企業が存続し、発展していくには、生産、販売、技術開発、原料調達、資本調達など様々な面で、企業規模の拡大によって達成されるスケール・メリットの優位性を狙う必要がある。しかしながら、国家規模の小さい欧州では国境が障害となり、国境を越えた合併を実現させるには複数の国家の法律や制度に適合した、しかも統合された経営組織体として活動できるような新しい仕組みが必要となる。まさに複合国籍型企業が誕生した要因はそこにあったと言えよう。加えて、欧州諸国の独特な社会的風土、歴史的つながりが存在していたことも無視することはできない。なかでも英国、オランダ両国には、政治的かつ経済的に深いつながりが底流にあり、両国間に複合国籍型企業が生まれても不思議ではない状況が存在したことに注目する必要がある。つまり、地理的に近隣関係にある両国は、政治的には17世紀後半、英国のスチュアート家との間の婚姻関係にみる両王族のつながりが存在し、また経済的には英国の毛織物輸出が本格的に開始された14世紀後半以降、ロンドンの毛織物輸出商組合（マーチャント・アドヴェンチャラーズ）の手を通じて海外販路をネーデルランド市場に集中し、この結果、いわゆる15世紀末のロンドン=アントウエルペン枢軸という固い絆が形成された事実を忘れてはならない。

その後、欧州では国境を越えた合併がしばしば試みられたが、国家間の利害対立で多くが失敗し、ようやく1960年代以降、1964年のドイツとベルギー両社の合併で発足したアグファ=ゲバルト社（Agfa-Gevaert）、1987年のスウェーデンとスイス両社の合併企業ABB社（Asea-Brown Boveri）の少数に留まっている。

以上のように、複合国籍型企業は経営の国際化だけでなく、所有の国際化といった特徴を具備して

おり、単一国籍企業の国際的事業活動の発展の結果、複合化したものであり、新たな企業形態である多国籍企業とは異なる点に注意する必要がある。

3-2 ロイヤル・ダッチ＝シェル

ロイヤル・ダッチ＝シェル（Royal Dutch-Shell：正式にはロイヤル・ダッチペトリアム・カンパニー（Royal Dutch Petroleum N. V.）とシェル・トランスポート・アンド・トレーディング・カンパニー・リミテッド（The Shell Transport & Trading Company）の2社で構成）は、エクソンに次ぐ世界第二位の石油エネルギー企業であり、スーパーメジャーのうちの1社である。現在、世界47カ所以上に製油拠点を置き、油田開発、石油生産、精製、輸送、販売の各事業を行う多国籍企業である。

同社は、1890年、スマトラに良質の油田が発見されたのを契機に翌年設立されたオランダ石油統合企業ロイヤル・ダッチ社（Royal Dutch）と、ロスチャイルド家の資金援助を得て、当時ロシアのバクー油田を背景に成長した英国人マーカス・サミュエル（Marcus Samuel）が、1898年にサミュエル商会を改組して設立した株式会社シェル・トランスポート社とが1907年に合併してできたものである。この両者の合併は、ロックフェラー財閥の発祥であるスタンダード・オイルの世界石油販売戦略への対抗を理由とするものであったとされる。

合併によって、ロイヤル・ダッチ＝シェルは、法的には英国、オランダの二つの持株会社からなり、それぞれが両国の事業会社の株式を所有する人類史上初の典型的な複合国籍型企業となった。

複合国籍型になることによって、同社は多国籍企業の国際性を発揮する一方で、当時の大英帝国の強大な権勢を利用することでスタンダード・オイル社との激烈な競争に耐え、世界市場を舞台に飛躍的な発展を遂げることが可能となった。

1911年からは、スタンダード・オイル・トラストの解体に乗じて、米国本土に進出、さらに中南米での油田開発に着手し、このうちベネズエラは同社の最も重要な油田の一つとなった。

現在の事業は、一貫した垂直統合で探鉱、生産、輸送、精製、販売までの事業を一括して行っている。加えて当初からの事業の多角化から、石油事業、ガス事業、石炭事業、化学事業、原子力発電事業、金属事業など様々な事業に及ぶ巨大エネルギー多国籍企業として進展している。

3-3 ユニリバー

ユニリバーは、マーガリン、冷凍食品、紅茶、石鹸、歯みがきなどの生活に密着した製品を生産し、ラックスに加えて、クノール（2000年にユニリーバ・ベストフーズに社名変更）、リプトン（1972年に吸収）などのブランドを冠して180カ国以上に子会社をもつ総合食品多国籍企業である。

同社は、手に馴染む大きさの泡立ちのよい石鹸、いわゆるサンライト・ソープの開発で知られる革新的事業家ウィリアム・リーバ（William Lever）によって1885年に創設された英国の石鹸会社リー

バ・ブラザース社（Lever Brothers）とオランダのマーガリン会社マーガリン・ユニー社（Margarine Unie）とが1929年に合併してできたものである。両社の国境を越えた合併を促した要因は、パーム油などの油脂原料確保の無用な競争回避にあったとされるが、世界恐慌前の不安定な欧州経済での石けんおよび食品両分野での激しい市場競争の収拾を狙ったものとされている。合併比率は各50%の対等合併であり、合併後の組織は、シェル・グループと同様、オランダではユニリバー N. V.（Unilever N. V.）、英国ではユニリバー・リミテッド（Unilever Ltd.）をそれぞれ持株会社として設立し、二本社体制を採用して多数の傘下企業を統括する形態を採用している。これは税金対策上、別会社にしてあるだけであり、両者の取締役会のメンバーは全く同じである。

合併後、同社は徹底した合理化を図りながら、さらなる企業買収、合併や関連部門への多角化、海外への投資拡大などを通じて、事業を急速に拡大し、1930年代半ばまでに油脂・食品を中心とする幅広い事業分野で全世界に事業網を拡大して欧州を代表する多国籍企業となった。

今日、ユニリバーは、多くの多国籍企業のなかでも積極的に現地化を推し進めていることでも知られている。たとえば、子会社のトップマネジメントには原則として現地人が優先的に採用されており、生産・販売計画、価格政策、宣伝・広告などは子会社が最終決定権をもち、労務管理、資材調達 は全面的に現地子会社に権限を付与しているといわれている。つまり、全世界に広がる事業網の管理は、各地域グループや傘下企業に権限委譲され、両本社は主に調整役を演じる位置づけにある。したがって組織形態は、巨大なピラミッドの集合体からなる商業連邦（コマーシャル・コモンウェルス）の観を呈し、ユニリバー・グループが連邦経営と特徴付けられている所以である。

4 新技術産業の勃興と多国籍企業の成立

4-1 米国系多国籍企業の基盤形成

南北戦争を境に米国は19世紀後半以降、著しい経済発展を経験したが、1850年代までにも大量生産に関連した金属産業の分野で工作機械、銃器、刈り取り機、ミシンなどの世界で主導権を握るほどの革新的な新発明がなされ、一部で海外に進出する企業が現れ始めていた。たとえば、連発式ピストル製造のコルト・パテント銃器製造会社（Colt Patent Fire Arms Manufacturing Co.）、さらにミシンのシンガー社（Singer Co.）がその典型例と言えよう。

サミュエル・コルト（Samuel Colt）が1848年にコネチカット州に設立したコルト・パテント銃器製造会社は、1853年にロンドン工場を建設して連発式ピストルの現地生産に着手し、米国多国籍企業の第一号となった。この海外進出の背景には、1851年にロンドンで開催された水晶宮博覧会で英国が米国製品に注目したことが遠因している。すなわち、銃器等の出品から、大量生産に基づく工場制生産の基本要素である「部品の標準化と相互互換性」を柱とする「米国的製造方式」を読み取り、その

導入のため現地生産を受け入れたと考えられるからである。こうした銃器等の金属精密成型技術を基盤とした米国的製造方式による工作機械工業の形成は、その後の自動車産業などに活かされ、米国多国籍企業の発展を導くことになる。

銃器と同様なことは、ミシンの発明にも言える。貧しいドイツ移民の子であったシンガー（Issac M. Singer）は職工として働くうちに、従来の縫い機を改良したミシンを考案、1850年にシンガー社を設立した。しかしながら創設後まもなく激しい特許係争に直面したため、家庭の主婦を対象とした宣伝活動、中間業者を省いた直売方式、わずかな頭金で納入する月賦販売など、当時としては画期的なマーケティング戦略を採用して国内市場を固めることに専念した。そしてさらなる市場拡大策として、1860年、輸出による海外市場開拓に乗り出し、1868年に英国グラスゴーで組立工場を、そして1872年に現地一貫生産工場を建設して米国製造業において初の本格的海外投資が行われ、さらに英国市場を基点に競争激化した欧州大陸市場に挑み、大量生産によるコスト削減策を武器に市場浸透に成功した。その後、多国籍企業への道を歩み、第二次世界大戦前までに、世界の圧倒的なトップメーカーとしての地位を確立した^{注6}。

これら企業以外にも、1880年設立のイーストマン・コダック社（Eastman Kodak Co.）は独自開発の写真乾板、ロール・フィルム、さらにボックス・カメラの製造で写真の大衆化を進めながら事業を拡大し、1889年には英国に販売子会社を、続く1891年に生産工場を設立^{注7}、1900年にはカナダとフランスにも生産工場を築き、1930年代までにはドイツ、オーストラリア、ブラジルなどにまで海外生産拠点を拡大した。その後1935年に世界初の本格的カラーフィルムを開発し、1970年代まで世界の写真フィルム業界に独占的な地位を築くことになる。さらにジレット（Gillette Safety Razor Co.：剃刀）、ナショナル金銭登録機（National Cash Register=NCR：キャッシュ・レジスター）、オーティス（Otis Elevator Co.：エレベーター）、ウェスタン・エレクトリック（Western Electric Co.：電話機）なども海外活動を開始していたが、これらは1870年代から80年代にかけて、一部のアメリカ企業が過剰生産の処分や規模の経済性達成のために海外市場を求めたことが主な理由であり、例外の域を出るものではなかった。（Mira Wilkins, 1974）

しかしながら、19世紀末までにはアメリカの国内の統一市場が確立され、さらに当時の政府の「オープン・ドア」政策による積極的な外交政策を背景とした海外投資への援助で、多くのアメリカ企業が積極的に海外進出に乗り出すことになった。こうした現象をさらに加速させた要因が、アメリカでの1893年から1897年の恐慌であり、その結果生じた空前の企業合同の波が数多くのビッグ・ビジネスを出現させ、販売市場に加えて原料資源を広く海外に求めることになったことにある。こうして、アメリカは世紀の変わり目を境に、ビッグ・ビジネスの時代を迎え、世界戦略のもとで管理組織を整え、各国相互に関連をもって販売および生産拠点を運営する本格的な海外進出が行われ、資本輸入国から資本輸出国に変化することになった。

4-2 新技術開発と米国系多国籍企業の発展

19世紀末から20世紀初頭にかけて、いわゆる新産業と呼ばれる化学、電気、自動車、航空機などの産業分野が頭角を現し始め、その後の多国籍企業の根幹をなす産業となった。なかでも自動車産業および航空産業は米国が国際的地位を確立していくのと並行して発展し、20世紀を代表する多国籍企業となっていくが、その発展には、化学、電気の基礎技術の発展が部材の面で大いに寄与したことを忘れてはならない。

そもそも、技術革新が多国籍企業の根幹となるビッグ・ビジネスを発生させる理由は、新たな内燃機関の開発によって従来の鉄道中心の輸送体系を衰退させ、自動車・航空機などを中心とする新たな輸送体系を創出することで新たな市場を創出したからに他ならない。同様なことは、電話の発明により従来の電報以上に迅速性、情報量を飛躍させ、無線機の発明がラジオ産業を生み出し、その後のマスコミュニケーションの新しい分野を切り開くことになったからである。

チャンドラーは、「アメリカにおけるビッグ・ビジネスの発生は、基本的には近代技術と近代大量市場の到来への組織的対応であり」、「ビッグ・ビジネスが発展かつ支配的になった基本的理由は、技術が複雑化し、生産的となったことに加え、市場が拡大し続けたことにある」と言っている。(Chandler, A. D., 1962)

こうした技術革新と新製品の登場と同時に、市場の拡大および需要の多様化に対応して、企業は多角化成長戦略に新たな活路を見出すことになる。なかでもその先駆けとなったのが、最大の火薬製造企業となったデュボンであった。

(1) 新技術開発（化学）による新産業の誕生

ガラス、石けん、医薬品、染料などを源流に発展した化学分野において、特筆すべき企業は、1801年にフランス名門家出身のイレエネ・デュボン（Eleuthere Irenee DuPont de Nemours）によって米国での火薬製造を目的にバリーに設立されたデュボン社（E. I. DuPont de Nemour）がある^{注8}。

デュボン社は、1802年に米国デラウェア州で黒色火薬の製造を開始し、その後の米英戦争、南北戦争による需要増で火薬業界での独占的地位を確立した。しかしながら1907年、反トラスト法による告発で火薬カルテルが解体され、さらに1914年の第一次世界大戦における火薬の世界的需要の拡大で巨利を得たことで戦後の需要激減への対応策を迫られていた。

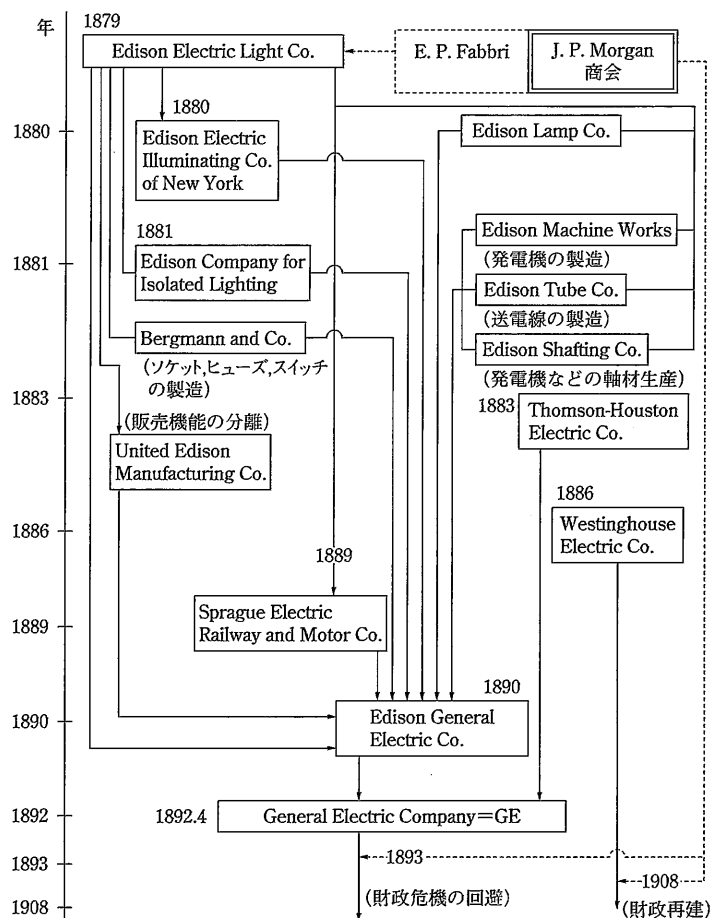
こうした要因を契機に関連分野への多角化を行い、塗料、セルロイド、化学薬品、染料、ゴムなど多種の生産に進出、同時にこれらに対応して管理体制も GM と同様に組織革新の先駆けとなる分権的複数事業部制を1920年代初頭までに整えた。さらに、第一次世界大戦で得た多額の資金がその後の研究開発活動に投入され、1931年に合成ゴム（ネオプレン）、そして1935年の合成繊維（ナイロン）などの新技術・新商品を生み出すことになった。この結果、デュボン社はこれら独占商品から長期に

わたって巨額の創業者利益を得ることになったが、1960年代後半に入って、化学事業での競争激化から業績悪化に陥り、ようやく海外進出に本格的に乗り出し、欧州、中南米、アジアに海外子会社を設立した²⁹。その管理体制は、各子会社に特定の製品を生産させ、同時に別組織の販売体制で国際事業を統括した。

(2) 新技術開発（電気）による新産業の誕生

電気の分野においては、米国の発明王トーマス・エジソン（Thomas Edison）が通信機、電話、蓄音機、電灯などを次々と発明し、1878年には電灯の事業化のためJ・P・モルガンらの支援を受けエジソン電灯会社（Edison Electric Light）を設立した。その後、電球やその関連機器の製造、発電所建設に手を広げ、それらを統合・再編して、1889年にエジソン・ゼネラル・エレクトリック社（Edison

図表1 ゼネラルエレクトリック会社成立過程（1879～1908年）



General Electric) が設立された。そして1892年、経営から手を引き発明家に戻ったエジソンに代わり J・P モルガンが、ライバル会社トムソン・ハウストン社 (Thomson-Houston) と合併させて GE 社 (General Electric) を誕生させた (図表 1)。

初期のエジソン社の海外事業は、1881年のパリ万博で発明した電灯が展示されたのを契機に、欧州各地で電灯事業が開始されたことから始まった。フランスではコンチナントール・エジソン社 (Cie Continentale Edison) を設立 (資本・技術面での支援による電灯事業への参加)、ドイツでは1883年、ベルリンにドイツ・エジソン社を設立 (発電、電灯とその関連機器の製造) した。同社はその後1887年に社名を AEG 社 (Allgemeine Electricitäts Gesellschaft) に変え、エジソン社の提携企業として電気機器の製造を中心に発展した。しかしながら英国では、1881年にエジソン電灯会社が設立されたにもかかわらず、翌年、電灯事業を公営化する「電灯法」が成立したことで事業拡大は頓挫した。これら初期のエジソン社の海外事業は、経営は現地の企業家に任せ、エジソン自身は発明家として協力して特許収入を得るだけにとどめ、比較的小規模なものであった。

GE の海外事業は、20世紀初頭、電球事業での地位を確立し、変圧器、電気アイロン、電気掃除機などの専門企業を吸収して総合電機メーカーへの道を進むことで本格化した。さらに最大のライバル、ウェスティングハウス社 (WH) との技術提携、両社合併のラジオ放送会社 RCA (Radio Corp. of America) の設立、そして AEG 社およびフランスのトムソン社、日本の東芝などとそれぞれ資本・技術提携して、1920年代までには国際電球カルテルでの主導権を握るまでになった^{注10}。

第二次大戦で軍需生産に傾斜した GE は、以前から手掛けていた航空機エンジンの技術を基盤にジェット・エンジンの開発に取り組み^{注11}、1942年に米国初の実用化に成功、同分野での世界三大メーカーの一つとなった。そして第二次大戦後の GE は世界をリードする総合電機メーカーをめざし、1960年代にはフランスのブル社およびイタリアのオリベッティ社と提携して欧州コンピュータ市場に進出した。

しかし、この成長戦略が裏目に出て、コンピュータ部門では IBM に大きく引き離され、原子力部門でも WH 社に遅れをとり、かろうじて家電部門での冷蔵庫や洗濯機で優位に立つ以外は、テレビなどのエレクトロニクス製品では優勢になりつつあった日本の家電メーカーに市場を奪われることになった。

1970年代、海外事業を含めたコンピュータ部門をハネウエル社に売却、エネルギー・非鉄金属部門の買収などの改革を行って経営資源の有効配分の模索が行われたが、急速な技術革新への対応に遅れ、重大な経営危機を迎えることになった。その再生は、1981年に社長となる J・ウェルチによる「世界的な総合ハイテック企業をめざす」を目標に、いわゆる「GE 革命」を断行することで蘇ることになる^{注12}。

20世紀以降、こうした米国企業の海外への躍進が続いた理由は、大量生産やイノベーションによる

技術優位にあったことは言うまでもないが、他方でヨーロッパ諸国が第一次世界大戦で経済的疲弊に陥り、国際カルテルに生き残りを賭けるばかりでなく、関税引き上げによって外国商品の流入を阻止し、なかでも英国などの植民地宗主国は地域ブロックを基盤として保護主義を強めて域外諸国に対して差別的関税障壁を築いたことも一因している。すなわち、米国企業は技術優位性を武器に輸出が困難となるや保護主義の障壁を乗り越えてその内側に生産拠点を設け、さらにヨーロッパの同業者と提携し、カルテルにも参加することになった。GE も1919年に海外事業を管理するインターナショナル GE (IGEC) を設立して国際価格カルテルに加わり、国際電球カルテルなどで主導権を握るまでに至ったことは前述のとおりである。

このような欧州における関税障壁に対する米国企業の現地市場確保戦略は自動車産業にもあてはまり、米国自動車企業の多国籍企業化が促進された。そこで、その先鞭を切ったフォード社を中心とした米国自動車産業を考察してみよう。

5 米国系自動車産業の成立とその海外展開

5-1 米国自動車産業の生成とその海外展開の必然性

互換性部品生産の伝統のうえに、19世紀後半に伸展し、広大な全国市場を作り上げた鉄道業、その中心基盤となった金属加工技術、工作機械技術、鉄鋼生産技術などを統合化した産業が20世紀に花開く自動車産業である。つまり米国自動車産業は互換性部品生産の原理に立脚した自転車、馬車などの製造技術を大幅に取り入れ、また米国独自に高度化した各種の金属加工や鑄造技術、機械加工などの工作機械技術を統合化することにより、産業的基盤を確立していった。とりわけ自動車工業の中心が東部ニュー・イングランド地域から新興工業地帯の中西部、とくに鉄鋼業、機械工業などが急速に成長しつつあったデトロイトへ移動したことは、これら関連産業を活用する同工業の飛躍に重要な意義があった。しかしながら、自動車産業をさらなる飛躍へ導くには合理的な設計のもとに各種関連産業が生産工程の各プロセスで分業し、それらを統合化するシステムが形成され、本格的な大量生産体制の確立がなされる必要がある。この量産システムを確立したのが、他ならぬヘンリー・フォード (Henry Ford) であり、また彼の手によって開発されたモデル T であった。

フォード社による組立ラインによる量産システムの進展は、鉄道に加えてトラックによる輸送手段の発達、それにとまなう郵便サービスの改善、さらに当時のイノベーションにより生じた電信・電話の全国的ネットワークの整備がなされ、地域的に孤立していた市場は全国的な規模に広がり、市場の同質化が促進された。ところが、こうした全国市場の充実と企業での大量生産はやがては製品の過剰生産、すなわち国内市場の飽和状況を生み出し、一方で大量消費を誘導する流通産業の発展を導き、他方で製品販路を海外市場に向けさせ、企業の多国籍化への基盤を開くことになった。

5-2 米国系自動車産業の海外展開

フォード社（Ford Motor Co. 以下フォード）設立の1903年、第1回株主総会において、株主たちは「海外事業獲得のために必要な処置をとる」^{注13}よう役員に要請したと言われ、1904年のカナダ・フォード設立以後、1907年までに8カ国、22の取次店で約200台を輸出、国際企業としての同社の性格が設立当初から企業目的となっていた。さらに1908年、世界初の量産車モデルTの完成は輸出の急激な上昇および海外進出の拡大を促し、現地支店、販売基地の増設、輸出部の設置のほか海外組立生産が本格的に開始された。これらは英国で最初に試みられ、1909年のロンドン支店の開設、1911年には英国フォードに改組され、マンチェスター工場でモデルTの組立生産が開始された。しかも第一次大戦による海外輸送の危険性、マッケナ関税（McKenna duties）の制定が英国フォードを本格的生産基地へと変身させ、大量生産方式を導入するまでに至らせた。こうしてモデルTは、1926年までに18カ国19カ所の組立工場を設置、約1500万台が生産され、単に国内のみならず世界的に標準化されたモデルTを中核にフォードの海外戦略が展開された。

ところが1920年代後半、国内でのGMの急迫、欧州での量産システムの波及といった内外の急変に対処するため、フォードは1928年、英国タゲナム（Dagenham）に一大生産拠点を設立、海外子会社に完全な自立性を与える海外戦略に転換したが、事業部制組織を確立したGMとはまさに対照的な管理組織上の問題点が露呈することになった。しかしながら、第二次大戦勃発までに英国、ドイツ、フランス、カナダに生産拠点を置き、組立工場数も23カ国26カ所に増大し、間接統治方式のもとで多国籍企業の基盤をほぼ完成させていった。

一方、GM社（General Motors 以下GM）もフォードと同様、完成車輸出、海外組立、そして海外生産という順序で進展するが、その海外活動が積極化するのは、GM創設後3年目の1911年、GM輸出会社（General Motors Export Co. 1923年、輸出グループに変更）が設立され、さらに1918年、カナダのマクローリン社を完全吸収してカナダGMを設立し、現地企業買収の第一歩を踏み出したときからである。初期の海外活動は、国内での拡大政策の延長および調整の役割にすぎなかったが、フォードとの海外販売競争の激化に加え、欧州主要国による関税その他輸入制限の強化は、完成車輸出から現地組立生産への転換を余儀なくさせ、1928年までに15カ国19カ所の組立工場が設立された。

GMが海外現地生産を主体とする多国籍企業段階に移行したのは、1925年の英国のヴォグゾール社（Vauxhall Co.）買収以降のこととされる。その背景にはスローン（Alfred Sloan）による新たな組織原理に基づく事業部制組織が1921年に実施され、1925年に確立したと密接に関係している。すなわち、1920年代に本格的な海外生産段階に入ったGMは、海外事業組織の再編を断行、1935年に輸出・組立事業をヴォグゾール、ドイツのオペルの海外2子会社を包摂したGM海外事業部（GMOO）に変え、続く1936年、経営委員会に直属する海外政策グループ（Overseas Policy Group）を設立して基本方針は総合本社と同政策グループが担当し、その遂行は海外事業部以下の組織が負う

体制を確立したのである。こうして1930年代までに基本的な海外事業部体制を完成させ、多国籍企業としての第一歩を踏み出した。

5-3 米国系多国籍企業の成立とその海外展開

第二次大戦後、伝統的な国際貿易から脱皮して海外に生産拠点を置いて活動する多国籍企業の展開が顕著となった。その発展の主流をなしてきたのは、米国自動車産業などにみる米国の巨大企業であり、1950年代後半からの急激な対欧製造業投資を契機に、1960年代以降、本格化したものである。

すなわち、米国系多国籍企業は1957～58年の景気後退をひとつの契機として、国内的には利潤率の低下、技術輸出の反省、独占禁止政策の展開などとの関連において、また海外における高利潤、関税・非関税障壁、経済ブロック化、租税対策上の利点などの存在によって、とくにECの設立が誘引となって本格化したものである。この時代的風潮に乗って、多国籍企業の経営は大きく前進したが、その経営も70年代に入り、発展途上国を中心とするナショナリズムの高揚、さらに80年代に至って、先進国間の経済摩擦といった大きな環境変化に直面した。

こうした海外投資を基礎とする多国籍企業は、①自社の製品・技術の販売対象市場を国内と同様に海外に広げ、②国内生産による輸出を含めて経営資源の国際的な有効利用を図るため現地生産・販売・輸出を行い、そして③その活動が原則的に現地子会社の永続的支配を軸として長期的かつ国際的な視野に立って展開されるところに特徴がある。つまり、多国籍企業は、企業の海外事業に継続性と相対的独自性および国際的統一性を与えるとともに、国際事業との相互依存性を付与する新たな企業形態へと進展した。

すなわち、1960年代以降の多国籍企業は、従来の国内企業が単に海外事業を行うというのではなく、海外事業が企業の存続のために不可欠となる新しい企業形態であり、クリーンという企業活動の発展段階に従えば、経営視野の世界志向段階への移行によって国内事業部門が世界的組織の下部機構に位置づけられ、特定の国籍を取り去るまでに進化した企業形態である世界企業への過渡的段階にあり、グローバルな経営戦略の下で、一元的かつ統一的な管理運営がなされている企業形態となった。

さて、1960年代以降、ほとんどの米国系巨大企業が多国籍企業段階を迎えたなかで、GM、フォードなどの米国系自動車産業は、第二次大戦後、米国を象徴する典型的多国籍企業となっていた。

第二次大戦後、フォードⅡ世が実権を握って3年後の1948年、欧州の戦後市場の有望性に着目したフォードは、組織上の戦略転換を図り、海外子会社に対して本社による直接的な統制を行うため国際事業部を設置し、さらに1950年から60年代初頭にかけて、海外子会社の完全所有およびGMをまねた製品別事業部組織を採用して多国籍企業としての性格を一段と強めていった。

続いてフォードは、1958年以降の米国市場の急激な縮小とは反対に、欧州市場がECの結成ならびに経済成長による市場拡大期に入り、欧州自動車産業も実用小型車中心の本格的量産体制を確立し、

米国に対抗しうる競争力をもつまでに成長してきたため、欧州での海外事業の本格的再編を決定、1967年には機構改革を実施して英国に本社と同等の権限をもつ欧州事業本部（Ford of Europe）を設置し、車種、部品の共通化を内容とする国際分業体制の形成をめざす新たな世界戦略の展開を開始した。その結果、誕生したのが欧州共同開発車カプリ（1968年）であり、さらに70年代後半に誕生した小型車フィエスタであった。

他方、多国籍企業段階を完成させたGMは、1930年代以降のGM中心のビッグスリー寡占体制のもとで支配体制を強固なものにし、戦後もスローン主義マーケティングを踏襲した大型車依存の硬直化した製品政策、さらに伝統的財務主導の管理構造を続行したため、環境変化への柔軟性・機動性の欠如といったいわゆる大企業病に陥ることになった。日本の小型車は、こうした寡占構造に付帯する競争への抵抗と技術的硬直化を衝く形で、第一次石油危機後の1970年代後半から大量に米国市場に流れ込み、貿易摩擦を引き起こすことになった。そのためGMは輸入小型車への対抗策として、1973年のワールド・カー構想に基づきブラジル製シェベット（1975年）を、続いて初のFF方式「Xカー」を発売（1979年）したが、欠陥車問題を引き起こすなど中途半端なものに終わり、1980年代の停滞期を迎えることになる。

このように1970年代後半から1980年代前半にかけて、低価格・高品質を武器に多分野で日本企業の輸出攻勢が続き、米国系多国籍企業は危機に瀕し、政治問題化するとともに、1980年代に入り、米国の企業経営の関心はいわゆる日本的経営システム、とくに日本的生産システムに向かっていった。

6 グローバル展開と高度情報技術産業による世界支配

6-1 多国籍企業のグローバル展開と日系多国籍企業の台頭

1969年に人類初の月面着陸が達成され、地球的視野で世界を概観する社会状況が1970年代以降に醸成され、多国籍企業活動もよりグローバルな視点での活動、すなわちグローバル企業段階に進展した。

企業のグローバル化とは、企業が本社へのこだわりを捨て、事業機会のあるところにはどこにでも進出し、ヒト、モノ、カネ、情報といった経営資源の調達・分配の権限を地域本社に任せていこうとする動きであり、きわめて国際的な機動力にあふれた事業展開を言う。戦略的にも国内対海外という二分法的発想を乗り越え、自国市場も企業戦略上の一つの市場にすぎないとする全地球的視野での発想を必要とする。

戦後、国際化への道を急速に歩んできた日本企業にとって、80年代以降の最大の課題は経営の多角化、つまり広く海外に直接投資を行い、現地生産を推進し現地社会とともに成長するグローバルな経営の展開が急務となった。なぜなら、第1に、狭く資源の乏しいわが国の企業は、国内での成長には

限界があり、この限界を超えて世界に経営機会を求めることは、経営の活力を維持するうえで重要であり、そして第2に、ナショナリズムおよび経済摩擦の強まりなどの環境変化に直面している海外市場で、既存の商権を維持し、さらに発展させていくためには、まず日本企業の輸出依存体質を改めて輸入代替現地生産に切り替え、さらにそれを受入国の外貨獲得に役立つ第三国市場輸出向け製品生産の方向に移行することが望まれたからである。

1980年代、企業のグローバル化が本格的に進展するなか、輸出中心型の国際化戦略を推進してきた日本企業もほとんど全業種で貿易摩擦に直面し、1985年の先進五ヵ国蔵相会議（G5）でのプラザ合意を境に多国籍化、グローバル化への戦略転換を余儀なくさせられ、多くの日系多国籍企業が台頭し始めた。

この間フォードは、欧州フォードに加えて、日本のマツダ、韓国の起亜産業、高級車のジャガーなどを傘下に国際分業に基づくグローバルな生産体制とワールドワイドな販売体制のもとで世界戦略を展開し、さらに1994年には北米と欧州の自動車事業が一体化され、生産、開発、マーケティングなどの事業を統合した本格的なグローバル戦略が推進され、グローバル企業段階に到達した。

他方、GMは、1984年、トヨタとのジョイント・ベンチャー企業 NUMMI（New United Motor Manufacturing Inc.）を設立、日本的生産方式を学ぶとともに対日戦略車開発に傾注したが、1990年代後半以降は、対中国市場戦略、また対環境戦略車の開発に向け、自動車産業の世界的再編を視野に入れた新たなグローバル戦略を推進した。しかし今世紀に入り、GMなどの米国自動車産業を基盤とした世界的枠組みは日欧を含めた世界的再編の進行により崩れ、中国市場の拡大、環境対策への対応技術競争も加わって日米欧の新たな競争段階に突入することになった。

6-2 規制緩和によるグローバル企業の世界的再編

自動車産業と並んで航空機産業は、二度の世界大戦および冷戦構造下での国際的緊張を経て飛躍的な進歩を遂げた。一般に航空産業は、航空機産業（航空機製造と航空エンジン製造）と航空輸送業とに大別されるが、民間航空分野での両産業は車の両輪のごとく密接な関係をもって今日まで発展してきた。たしかに初期の米国航空産業では、ボーイング航空機製造会社（以下ボーイング）の例を見るように航空機産業の航空会社（のちのユナイテッド航空）所有が行われ、両者の関係は曖昧なものであったが、1930年代後半のルーズベルト政権下で実施された航空規制強化策は、航空機製造会社と航空会社を分離させ、航空会社に機種選択の自由を与え、航空輸送産業の発展と航空機生産技術の発達を促す効果を果たすことになった^{注14}。

米国を代表するボーイングは、国家間の対立が深まる世界情勢を背景に、1930年代から軍需産業としての性格を強め、第二次大戦以降の大型爆撃機の開発・量産体制の確立で軍需対応型の経営体質を内包することになった。この間、軍需技術を民間輸送部門に応用する戦略転換も図られ、軍用輸送機

を改良して1954年、同社初の4発ジェット旅客機（B707）を開発、以後一連のボーイング旅客機（BXX）シリーズを築きあげていく^{注15}。

こうして1978年までの間、米国の航空機産業は比較的保護された環境下で成長し、航空技術は飛躍的に進歩する。それに比べて航空輸送産業は経営管理面での革新はほとんどなく、比較的安定した経営が長く続いた。この航空会社間の競争欠如に対して大きな懸念を抱く消費者団体および大きな政府に反対する人々の不満を背景に、1978年航空会社規制緩和法（The Airline Deregulation Act in 1978）が成立、航空輸送業界は激しい販売競争に突入した。しかしながら、規制緩和は、多くの新規航空会社を誕生させる一方で、大西洋路線にも飛び火し、ECの航空自由化を誘発するとともに連鎖反応的に世界的な航空自由化を進展させ、欧米間、そしてアジアと欧米企業間との企業競争にも波及して航空業界の世界的再編を促し、多国籍型メガキャリア（巨大航空会社）への生き残りをかけた競争が開始される結果となった。

一方、航空機産業は、こうした不透明な市場環境化での膨大な開発投資、市場開発を強いられ、ハイコスト・ハイリスクに対処するため、国際共同開発体制の構築によるリスクシェアリングをはかる戦略転換が図られた。なかでも、1972年の欧州エアバス社の広胴機（A300B）の出現は、国際共同開発および国際共同生産体制を加速させ、米国国内航空機産業の再編にまで及び、ライバルであるマクダネル・ダグラス社と1997年に合併し、巨大企業ボーイング1社に集約されることになった。

規制緩和策は航空業界だけでなく、その後、運輸、エネルギー、金融、電気通信などの分野にも広がり、大規模な再編が行われるとともに、当初の目的を越えた方向、すなわち寡占化、グローバル化の方向に事態を急変させていった。

6-3 高度情報技術産業による世界支配とグローバル・スタンダード

18世紀の英国で起きた産業革命は、米国においては大量生産システムによる工業化の発展をもたらした、英国とは明らかに異なる方向でグローバル化を進展させた。そして今、情報分野を含む広い意味でのエレクトロニクス産業が、すべての産業を包摂しながら新たな潮流となって21世紀のリーディング・インダストリーとして浮上してきた。つまり情報ネットワークを通して地理的な違いを越え、それらがすべて繋がり、世界が同時に変化するという人類が未だ経験したことのないグローバル高度ネットワーク社会がまさに実現しようとしている。

こうしたIT（情報技術）革命によって、経済のグローバル化が内外市場で一体化するなか、世界の企業と戦える競争力をもつ経営システムをいかに速く（スピード）確立するかが新たな課題となる。その際、その競争は同じ条件で戦う必要から、企業の目指す経営スタイルも世界標準（グローバル・スタンダード）経営へと収斂されることになる。このため世界標準に合わない経済システム、とくに1980年代に主流となった日本的経営システムは、変革が迫られることになる。

すなわち、企業活動のグローバル化が規制緩和などの動きでより進化し、また高度情報技術の進展で多数の企業が多数の国家で同時に事業活動を展開するようになると経済活動の規制や慣行が一定の標準に合致する必要がある、さらに情報通信コストの著しい低下を背景に経営資源の国際移動が活発化し、しかも大規模かつリアルタイムで移動可能となったことで、グローバル企業は単一市場の形成を前提に、グローバル・スタンダード経営に向けて動き出すことになる。

このような新たな経済段階を迎えたなかで、いまなお輝かしい技術的伝統を保持し、この高度情報ネットワーク革命の新たな担い手となろうとしているのは、米国のコンピュータ・通信産業であり、その代表は1984年の規制緩和により足かせが解かれたAT&TとIBMであり、加えてパソコンソフトの巨人マイクロソフトなどを包含するコンピュータおよび通信ネットワークを主体とする高度情報技術産業に関連する企業群である。これらは、インターネットを基盤に、マルチメディア化を推進し、家電、放送、運輸、金融、食品、医療、教育などあらゆる産業を巻き込んで、コンピュータおよび通信ネットワークで結びつけようとしている。

しかしながら、これら高度情報技術産業による世界支配がなされたとしても、その産業技術を独占することはできず、また経済レベルの異なる地域・国家のニーズにどう対応するかが、グローバル企業に課せられた課題である。

結語 BRICsの台頭による多元的グローバリゼーションの進展

以上のように、多国籍企業の複雑な歴史はそれに関するいかなる単一の理論によっても説明することはできないし、多国籍企業の成長の背後には、固有の唯一の論理も存在しない。多国籍企業の成長は線形ではないのである。(Geoffrey Jones, 1996)つまり人類の豊かさへの飽くなき欲求が多く発明・発見を促し、さらにそれが工業技術社会を生み出し、同時にその工業化した世界の原材料の必要性に駆られて多国籍企業は成長してきたが、そのプロセスは無数の環境要因に影響され、紆余曲折を経て現在に至った。

今後、こうしたグローバル化が技術を世界中に拡散し、とくにインターネットに代表される通信技術が国際的なコミュニケーションを活発化させるに従い、情報の米国一極集中が進む一方、日米欧先進地域では製造業で中国に、サービス産業でインドへのアウトソーシングが進み、その結果、産業の空洞化と膨大な経常赤字に直面する可能性が出てきた。それは中国、インドなどBRICsの急速な台頭によって世界経済は、20世紀末の「日米逆転」から21世紀に入り、いわゆる「東西逆転」というグローバリゼーションの新たな大転換期を迎えることになった。まさにグローバル企業は、異質な文化・慣習・制度等にさらされ、文字どおり多様な環境に直面することになったのである。

したがって、グローバル化と情報革命は文化の多様性を減じるのではなく、むしろ逆に強固にして

いることに注意する必要がある。米国の強大さに由来するグローバル化への危惧は、今や「世界の均質化」でもなければ「文化のアメリカ化」でもない、米国一極集中の構図を塗り替える新たなグローバル化の時代が到来したと理解すべきであろう。

アダム・スミスの分業と協業の理念の基に誕生した近代企業のなかで、より拡大し、発展した企業形態をもつ多国籍企業が、今後生き残りを賭けた展開をみせるには、異質な文化・習慣・価値をもつ国々または地域を互いに認め合い、そして国境を超えた人類共通の利益をめざして活動することが何よりも必要である。日本企業にとっても生き残りを賭けてさらなる技術開発力を進展させ、世界規模で付加価値活動を展開し、競争優位を築いていく能力が一層求められるが、それは新たな対応と役割を模索する段階を迎えたことを意味しているとも言えよう。こうした新たな課題に対して、稿を改めて、さらなる考察を進めていきたい。

注釈

- 1) 本稿の基礎となる研究については、平成19年度専修大学研究助成による補助により執筆した。
- 2) Chandler, A. D., *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967年)
- 3) Stopford, J. M. and Wells, L. T., Jr., *Managing the Multinational Enterprise*, Basic Books, 1972. (山崎清訳『多国籍企業の組織と所有政策』ダイヤモンド社, 1976年)
- 4) Robinson, R. D., *International Business Policy*, Holt, Rinehart and Winston Inc., 1964. (小沼敏訳『国際経営政策』ベリカン社, 1969年)
Robinson, R. D., *International Management*, Holt, Rinehart and Winston Inc., 1967. (池田義一, 戸田忠一訳『多国籍企業戦略』ダイヤモンド社, 1976年)
- 5) Perlmutter, H. V. and Heenan, D. A., "Corporate Globally," *Harvard Business Review*, March-April, 1986.
Perlmutter, H. V. and Heenan, D. A., *Multinational Organization Development*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1978. (江夏健一監訳『多国籍企業』文真堂, 1982年)
パールミュターの企業のグローバル化構想については、以下の論文を参照。
Perlmutter, H. V., *Preparing for Tomorrow: The Challenge to Management*, 1971. (高宮普監訳『国境える経営』日刊工業新聞社, pp. 183~196.)
Perlmutter, H. V., "The Multinational Firm and the Future," *The Annals of American Academy of Political and Social Science*, Sept. 1972.
Perlmutter, H. V. and Heenan, D. A., *Multinational Organization Development: A Social Architectural Perspective*, Addison-Wesley, 1979.
- 6) 1986年のミシン部門の撤退および1991年の香港セミテック社の傘下に入り、その後転落の過を辿った。
- 7) 1890年代、ドイツのアグファ社 (Agfa Co.) が写真フィルムの生産を開始するが、コダックは米国市場で圧倒的な優位を誇っていた。
- 8) 欧州では、1864年にアルフレッド・ノーベル (Alfred Nobel) が新型火薬の特許を得てスウェーデンにニトログリセリン社を設立、1867年、安全性の高い火薬「ダイナマイト」の開発に成功した。
- 9) 日本においては、昭和ネオブレン、三井ポリケミカルなどの合弁生産会社を設立した。

- 10) この独占に対して反トラスト法での糾弾を受け、1930年代に WH 社との提携を解消、RCA 売却も行った。
- 11) ジェット・エンジン開発に関しては、笠原伸一郎「航空機製造産業の世界的再編とグローバル構造の構築」『専修大学経営研究所報』、第165号、専修大学経営研究所、2005年、参照。
- 12) Tichy, N. M. and Sherman, S., *Control your Destiny of Someone Else Will*, a division of Bautam Doubleday Dell Publishing Group Inc., 1993. (小林陽太郎、小林規一訳『ジャック・ウェルチの GE 革命』東洋経済新報社、1994年)
- 13) Mira, W. and Hill, F. E., *American Business Abroad*, Wayne State University Press, 1964, p. 1.
- 14) 詳しくは、笠原伸一郎『グローバル企業の史的展開』中央経済社、1995年、pp. 153～173参照。
- 15) 詳しくは、笠原伸一郎、同上論文参照。

参考文献

- (1) Bartlett, C. A. and Ghoshal, S., *Managing Across Borders*, Harvard Business School Press, 1989. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社、1990年)
- (2) Bethune, G. and Huler, S., *From Worst to First*, Jon Wiley & Sons, Inc., 1997. (仁平和夫訳『大逆転：コンチネンタル航空—奇跡の復活』日経 BP 社、1997年)
- (3) Chandler, A. D., *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社、1967年)
- (4) Corey L., *The House of Morgan*, AMS Press, 1969.
- (5) Dempsey, P. S. and Goetz, A. R., *Airline Deregulation and Laissez-Faire Mythology*, Quorum Books, 1992. (吉田邦郎、福井直祥、井手口哲生訳『規制緩和の神話：米国航空輸送産業の経験』日本評論社、1996年)
- (6) Fayerweather, J., *International Business Management*, McGraw-Hill, Inc., 1969. (戸田忠一訳『国際経営論』ダイヤモンド社、1975年)
- (7) Freiberg, K. J., *NUT!* Bard Books, 1996. (小幡照雄訳『破天荒：サウスウエスト航空—驚愕の経営』日経 BP 社、1997年)
- (8) Hanlon, P., *Global Airlines*, Butterworth-Heinemann, 2003. (木谷直俊、山本雄吾、石崎祥之、新納克廣、内田信行訳『グローバルエアライン』成山堂書店、1997年)
- (9) Hoffer, G. J., *The Southwest Airlines Way: Using the Power of Relationships to Achieve High Performance*, The McGraw-Hill Co., Inc., 2003.
- (10) Jones, G., *The Evolution of International Business*, Routledge, 1996. (桑原哲也、安室憲一、川辺信雄、榎本悟、梅野巨利訳『国際ビジネスの進化』有斐閣、1998年)
- (11) Jones, G., *Merchants to Multinationals*, Oxford University Press, 2000.
- (12) Jones, G., *Multinationals and Global Capitalism from the Nineteenth to the Twenty First Century*, Oxford University Press, 2005. (安室憲一、梅野巨利訳『国際経営講義』有斐閣、2007年)
- (13) Kleymann, B. and Seristo, H., *Managing Strategic Airline Alliances*, Ashgate Publishing Co., 2004.
- (14) McGuire, S., *Airbus Industrie*, St. Martin's Press, Inc., 1997.
- (15) Perlmutter, H. V., *Preparing for Tomorrow: The Challenge to Management*, Business International, S. A. 1971. (高宮普監訳『国境を超える経営』日刊工業新聞社、1972年)
- (16) Perlmutter, H. V. and Heenan, D. A., *Multinational Organization Development*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1978. (江夏健一監訳『多国籍企業』文眞堂、1982年)
- (17) Porter, M. E., *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, 1986. (土岐坤、小野寺武夫、中辻萬治訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社、1989年)

- (18) Robinson, R. D., *International Business Policy*, Holt, Rinehart and Winston Inc., 1964. (小沼敏訳『国際経営政策』ベリかん社, 1969年)
- (19) Robinson, R. D., *International Management*, Holt, Rinehart and Winston Inc., 1967. (池田義一, 戸田忠一訳『多国籍企業戦略』ダイヤモンド社, 1976年)
- (20) Sampson, A., *Empires of the Sky: The Politics, Contests and Cartels of World Airlines*, New York: Random House, 1984. (大谷内一夫訳『エアライン』早川書房, 1962年)
- (21) Stopford, J. M. and Wells, L. T., Jr., *Managing the Multinational Enterprise*, Basic Books, 1972. (山崎清訳『多国籍企業の組織と所有政策』ダイヤモンド社, 1976年)
- (22) Wilkins, M. and Hill, F. E., *American Business Abroad*, Wayne State University Press, 1964.
- (23) Wilkins, M., *The Emergence of Multinational Enterprise*, Harvard University Press, 1970. (江夏健一, 米倉昭夫訳『多国籍企業の史的展開—植民地時代から1914年まで』ミネルヴァ書房, 1973年)
- (24) Wilkins, M., *The Maturing of Multinational Enterprise*, Harvard University Press, 1974. (江夏健一, 米倉昭夫訳『多国籍企業の成熟 (上・下)』ミネルヴァ書房, 1978年)
- (25) Wilkins, M., *The Growth of Multinationals*, Edward Elgar Publishing Ltd., 1991.
- (26) 浅川和宏『グローバル経営入門』日本経済新聞社, 2003年。
- (27) 井上隆一郎『グローバル企業の盛衰』ダイヤモンド社, 1993年。
- (28) 入江猪太郎編『多国籍企業論』ダイヤモンド社, 1974年。
- (29) 小島清『多国籍企業の直接投資』ダイヤモンド社, 1981年。
- (30) 笠原伸一郎『グローバル企業の史的展開』中央経済社, 1995年。
- (31) 中北徹『世界標準の時代』東洋経済新報社, 1997年。
- (32) 山崎清『アメリカのビッグビジネス』日本経済新聞社, 1986年。